



topthema

Josef Bühler, Thomas Wehinger

Nachhaltige Regionalentwicklung in Osteuropa PROIECT APUSENI - Partizipationsansatz und Erfahrungen

Wie kann ein partizipatives Vorgehen im Transformationsland Rumänien funktionieren? Diese Frage sollte das PROIECT APUSENI im Rahmen der Entwicklung eines umsetzungsorientierten Konzeptes für nachhaltige Landnutzung im Apuseni-Gebirge (Transsylvanien) beantworten. Finanziert wurde dieses deutsch-rumänische Forschungsvorhaben durch das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung und Technologie (BMBF). Projektträger war die Universität Freiburg mit ihren Instituten für Landespflege und Waldbau. Fünf deutsche und neun rumänische Organisationen wirkten als Partnerorganisationen mit. Die Laufzeit betrug zweieinhalb Jahre. Nachfolgend werden einige grundsätzliche Überlegungen, das Partizipationskonzept sowie die Erfahrungen mit dessen Umsetzung beschrieben. In den nächsten Ausgaben des euregia info letter werden in loser Folge einzelne Methoden unter der Rubrik „aus forschung & praxis“ genauer vorgestellt.

Transdisziplinarität und Aktionsforschung

Der partizipative Ansatz des PROIECT APUSENI basiert auf den Prinzipien, die heute unter dem Begriff Transdisziplinarität angewendet werden und den Methoden der Aktionsforschung zuzuordnen sind. Alle Erfahrungen zeigen, dass Konzepte nur dann akzeptiert werden und langfristige Wirkungen entfalten können, wenn Ziele, Handlungsmotive und Handlungsspielräume der potentiellen Nutzer bereits bei der Problemdefinition und Projektplanung berücksichtigt werden (vgl. hierzu DOSCH, 2002, sowie BISCHOFF, SELLE und SINNING, 1996). Die transdisziplinäre Forschung zeichnet sich durch folgende Prinzipien aus:

- Die zu erforschenden Probleme stammen aus der Lebenswelt. Die Fragstellungen werden gemeinsam oder in engem Kontakt mit Vertretern aus der Praxis und den Betroffenen formuliert und strukturiert.
- Es werden Teams aus Fachleuten derjenigen Disziplinen gebildet, die für die Beantwortung der gestellten Frage nötig sind, sowie aus Vertretern der Praxis und der Betroffenen.
- Die eigentliche Forschungsarbeit wird im Zusammenwirken der Forschenden in engem Kontakt mit der Praxis durchgeführt.
- Die Ergebnisse werden in die breite Praxis hineingetragen (HÄBERLI und GROSSENBACHER-MANSUY, 1998).

Transdisziplinäre Forschung zielt auf die Lösung gesellschaftlicher Probleme ab - insbesondere im sozial-ökologischen Bereich - beschränkt sich dabei aber meist auf die Generierung handlungsrelevanter Konzepte, während die Erprobung oder Umsetzung ohne wissenschaftliche Begleitung stattfindet (KLEIN et. al. 2000). Sie hat eine enge Zusammenarbeit von Forschenden und Beteiligten bei der wissenschaftlichen Arbeit zum Ziel.

Die Aktionsforschung entbehrt bisher einer eigenständigen Theorie - oder anders gesagt, es müssen darin verschiedene wissenschaftliche Disziplinen ihre Anwendung bzw. Beachtung finden. BECKER (1995) benennt vier Wissenschaftsbereiche, die dazu geeignet sind, einen Überblick über die theoretischen Grundlagen transdisziplinärer bzw. partizipativer Forschungsmethoden zu geben. Im Einzelnen sind dies:

1.) Die Organisationstheorie

Die Einbindung der Institutionen und Organisationen, die auf verschiedenen Handlungsebenen agieren, wird von SCHWEDERSKY, KORKOSCHKA und FISCHER (1997) als Notwendigkeit im Kontext von Projekten zum Ressourcenmanagement betrachtet. Der Zwang zum Konsens im Regionalmanagement (und von Steuerungsgruppen - Anm. des Autors) macht eine gute Kommunikation und Kooperation zwischen den zuständigen staatlichen Institutionen, nicht-staatlichen

Organisationen (NGO) und dörflichen bzw. sublokalen Organisationen notwendig. Im PROIECT APUSENI wurde diese Struktur in Form einer Steuerungsgruppe gebildet, die aus Bürgermeister, Gemeinderäten, Pfarrer, Arzt und Vereinsvorsitzenden bestand. Später entstand ein Dorferentwicklungsverein.

2.) Die Sozialpsychologie

Macht und Einfluss im Kontext partizipativer Forschungsprojekte wird von der Sozialpsychologie als zentrales Element der Verhaltensänderung erkannt. Verschiedene Autoren haben Erklärungsansätze entwickelt, die das Kriterium „Macht und Einfluss“ bei der Auswahl der zu beteiligenden Personen und Organisationen im Projektmanagement favorisieren. Als Beispiele seien hier genannt:

- Macht und Interessenanalyse (URBAN 1994)
- Betroffenenanalyse im Projektmanagement (LITKE 1991)
- Beteiligungsmatrix von DICK (2000) mit Hinweis auf RICHARD BECKARD

Diese Konzepte wurden im Rahmen der „Theorie des geplanten Verhaltens“ mit Hilfe einer Beteiligungsanalyse, auch „Stakeholder-Analyse“ genannt, operationalisiert. Sie ist ein wesentliches Element um die Zusammenarbeit mit den Akteuren zu reflektieren, zu strukturieren und zu planen.

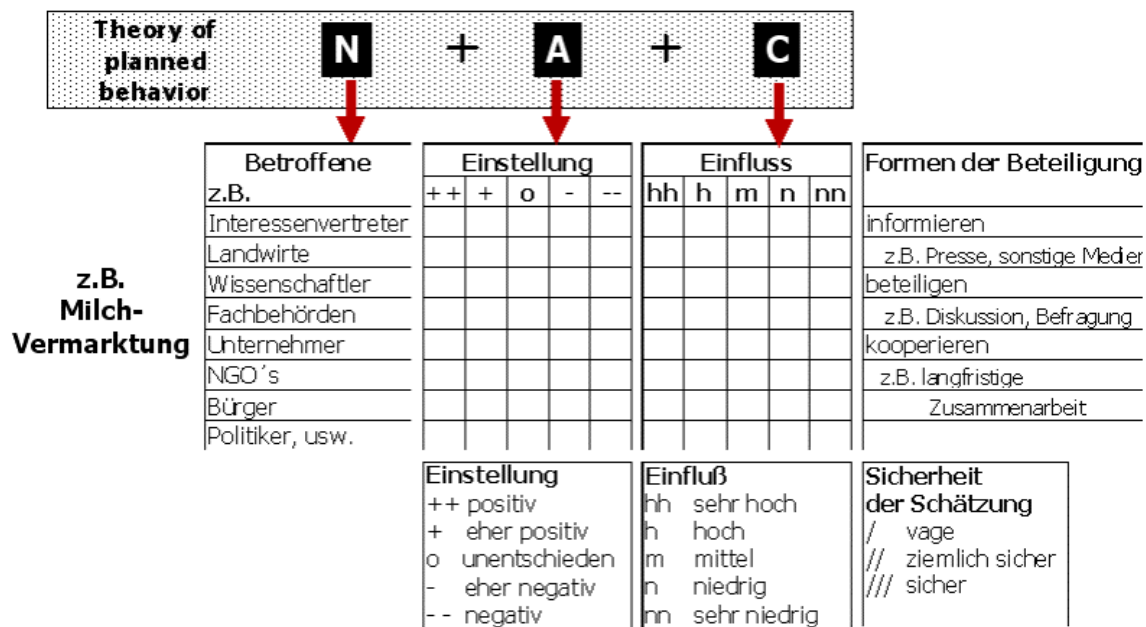


Abbildung 1: Beteiligungs-Analyse im Kontext der Theorie des geplanten Verhaltens
(Quelle: BECKARD zitiert in DICK B. 2002)

Die Beteiligungsanalyse wird in vier Schritte aufgegliedert:

- Der erste Arbeitsschritt ist die Auflistung aller Personen und Gruppen, die in der Lage sind, die angestrebte Veränderung durchzusetzen oder sie zu verhindern, oder aber selbst nicht an der Veränderung mitwirken, aber davon beeinflusst werden.
- Der nächste Schritt ist die Einschätzung der Einstellung der Betroffenen zum Thema bzw. zur Projektidee (Bewertung in 5 Stufen von positiv bis negativ). Dabei werden die Interessen, Einstellungen zum Thema bzw. zum Vorhaben auch qualitativ zusammengetragen.
- An dritter Stelle steht die Einschätzung des Einflusses der Betroffenen auf das Thema bzw. die Projektidee (Einstufung von sehr hoch bis sehr niedrig). Auch hier sollten die Einflussmöglichkeiten benannt werden.
- Als letzter Schritt wird über mögliche Formen der Beteiligung der Betroffenen diskutiert.

Die Frage, wer in welcher Form die Betroffenen am Forschungs- bzw. Umsetzungsprojekt beteiligt, ist ein zentrales Element der beteiligungsorientierten Projektarbeit. Dabei gilt es abzuwägen zwischen

dem ehrenwerten Ziel, möglichst viele Personen am Prozess zu beteiligen, und den beschränkten Ressourcen der Projektmitarbeiter.

3.) Die Kommunikationstheorie

Die Intervention des Forschenden bzw. Beratenden im Innovationsprozess ist wesentlich geprägt durch das Kommunikationsverhalten. Sprache, gesprochen oder schriftlich, ist das zentrale Medium der Verständigung zwischen Menschen. Ein zentrales Element der Kommunikation muss die Frage der Verständlichkeit der Sprache zwischen Berater und der Zielgruppe darstellen. Dabei sollte auf ein breites Spektrum an Hilfsmitteln und Methoden zurückgegriffen werden. Die Visualisierung von Aussagen, Diskussionen und Meinungen, wie z. B. bei der Metaplan-Methode, kann hierzu angewendet werden. Nicht zuletzt können auch verschiedene Methoden der Visualisierung mit Hilfe von Bildern (HOFFMANN, 1991) oder dreidimensionalen Modellen (BONAS und SCHWARZ, 1996) eingesetzt werden.

4.) Systems Engineering

Die Vorgehensweise der Aktionsforschung basiert auf dem Ansatz des Systems-Engineering, welches zur strategischen Entwicklung von Problemlösungen zunächst im militärischen Bereich entwickelt wurde und später in das Projektmanagement in den verschiedensten Arbeits- und Wissenschaftsfeldern Einzug gefunden hat. Analysieren - Planen - Implementieren - Evaluieren sind die Arbeitsschritte eines Forums aus Wissenschaftlern und Akteuren, die gemeinsames Wissen generieren wollen. Durch die enge Zusammenarbeit und ein kooperatives Zusammenwirken kann so das Handlungswissen der lokalen Bevölkerung mit dem Theorie-Wissen der Wissenschaftler zusammengefügt werden. Besondere Bedeutung hat diese Vorgehensweise im PROIECT APUSENI bei der Umsetzung von Teilprojekten und der Leitbildentwicklung.

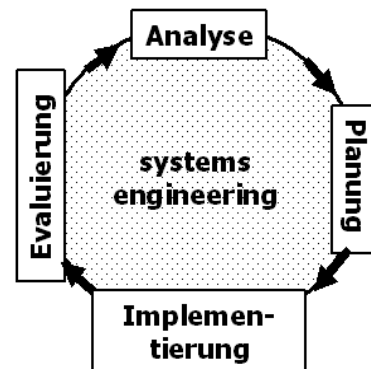


Abbildung 2: Projektmanagementzyklus

Partizipationskonzept und Anlage des Prozesses

Der Ablauf des Partizipationsprozesses, wie er am Anfang geplant war, stellt die Abbildung 3 dar. Den Kern bildete ein differenziertes Konzept einer zielgruppenorientierten Kommunikation auf der Basis der Stakeholderanalyse. Diese wurde nach der ersten Situationsanalyse erstellt. Die Ergebnisse der Stakeholderanalyse mit dem Fokus auf die Kriterien „Einstellung zum Projekt“ und „Einfluss auf das Projekt“ bildeten die Grundlage für das Auswahlverfahren der Beteiligungsformen.

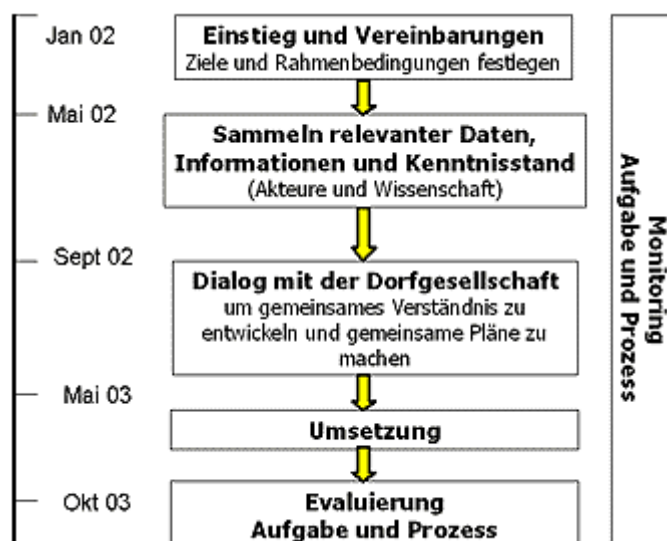


Abbildung 3: Ablauf des Partizipationsprozesses

Das Partizipationskonzept des PROIECT APUSENI geht von einem abgestuften Grad der Involvierung der regionalen Akteure aus. Je nach Intensität der Zusammenarbeit und Kommunikation wurden 3 Stufen der Beteiligung unterschieden, denen verschiedene Elemente des Partizipationsprozesses zuzuordnen sind. Diese Stufen reichen von „Information“ über „Beteiligung“ bis zur „Kooperation“ (siehe Tabelle 1). Der Wahl der jeweiligen partizipativen Elemente bzw. Beteiligungsformen in den einzelnen Beteiligungsstufen lagen nachfolgende Kriterien zugrunde:

- **Anteil der verbalen und nonverbalen Kommunikation:** Ist die Methode nicht nur auf Sprache angewiesen, sondern ermöglicht sie auch gezielt visualisierte und andere nonverbale Formen?
- **Feedback-Kompatibilität:** Unterstützt die Methode den Dialog zwischen Forschern und Akteuren?
- **Akzeptanz vor Ort:** Wird die Methode kulturell sowie vom Zeitpunkt und vom Durchführungsort her von den Akteuren akzeptiert?
- **Integration fachlicher Fragestellungen:** Können in der aktuellen Form die fachlichen Fragestellungen adäquat bearbeitet werden?
- **Rollenanforderungen und Ressourcen der Projektmitarbeiter:** Bewerten die Mitarbeiter/innen dieses Instrument als von ihnen methodisch und zeitlich leistbar?

Auf Grund der unterschiedlichen Kenntnisse der Projektmitarbeiter über die kulturellen Konventionen wurde die Wahl der Beteiligungsformen kontinuierlich reflektiert und neuen Erfahrungen angepasst. Eine besondere Herausforderung stellten die teilweise sehr geringen Sprachkenntnisse der deutschen Projektmitarbeiter dar, die eine Übersetzung erforderten. Aus diesem Grund wurde im Rahmen der Moderation von Arbeitsgruppen immer eine zweisprachige Visualisierung der Diskussion mit Hilfe der Metaplan-Methode genutzt.

Informieren/Motivieren	Beteiligen	Kooperieren
Öffentlichkeitsarbeit	Interviews mit Bewohnern und Experten	Innovations-Forum in Form einer lokalen Steuerungsgruppe
Auftaktveranstaltung	Aktivierende Befragung auf der Hochweide	Dorf-Assoziation/-Verein als Handlungsebene zum Aufbau der touristischen Dienstleistungen und der Vermarktungsinitiative
Flugblatt	Modellbau als Aktion zur Situationsanalyse und Leitbildentwicklung mit Kindern und Diskussion	Leitprojekte als aktive, gemeinsame Umsetzung
Einführungskampagne	Bürgernahe/ betriebliche Beratungen	Wissenschaftliche Foren für die Forschenden aus Deutschland und Rumänien
Private Gespräche	Arbeitsgruppen/Workshops zur Diskussion einzelner Themen und zur Leitbildentwicklung	
Vorträge/ Diskussionen		
Aushänge in Kneipen, Wegabzweigungen, Kirchen, Projektzentrum		
Abschlussveranstaltung		

Tabelle 1: Intensitäten und Formen der Partizipation

Die Beteiligungsformen sind bis zu einem bestimmten Grad den verschiedenen Phasen des Projektverlaufs zuzuordnen (siehe Tabelle 2). In der ersten Phase herrschen die Informations- und Motivationsaufgaben sowie die Beteiligungsangebote vor. In der zweiten Projektphase sollte der Aspekt der Kooperation verstärkt zum Tragen kommen. Allerdings wiederholen sich die Maßnahmen im Bereich der Information auch in den Umsetzungs- und Evaluierungsphasen, da die Ergebnisse der kooperativen Beteiligungsformen auch den nicht direkt Beteiligten zugänglich zu machen sind (vgl. Tabelle 1). Charakteristika und prägende Handlungen in den einzelnen Phasen sahen wie folgt aus:

Implementierungs-Phase

- Die internen Maßnahmen zielten auf die Verständigung eines umsetzbaren Partizipationsansatzes, die fachlich-methodische Qualifikation des deutsch-rumänischen Kernteams sowie auf die Erarbeitung von Standards bei der Durchführung von Maßnahmen. Zentral war ebenso die Ausgestaltung eines Öffentlichkeitsarbeits-Konzeptes.
- Die externen Maßnahmen reichten von den ersten Abstimmungsgesprächen mit politischen Entscheidungsträgern bis zu Verhandlungen mit Regierungsstellen und den ersten Vorbereitungen zur Einrichtung eines Projektzentrum im Untersuchungsgebiet.

Projektphase	Intensität der Partizipation	Formen der Partizipation	Ziel
Projekt-implementierung	Niedrig	Öffentlichkeitsarbeit; Start-veranstaltung	Informationsfluss über Projektbeginn/-ziele
Daten-Erhebung/ Situationsanalyse	mittel	Konsultationen Befragungen Planning for Real/Modellbau Entwicklungswerkstätten	Informationsfluss von der Praxis in die Wissenschaft
Umsetzungsphase Planung, Leitprojekte, Leitbildentwicklung	mittel - hoch teilweise Informieren und Beteiligen	Beratung Informationsveranstaltungen Leitprojekte/Kooperations- modelle Feedbackveranstaltungen Szenarien-Rollenspiel Zukunftswerkstatt	Verantwortung und Risiko werden übergeben Informationsfluss von der Wissenschaft in die Praxis Integration disziplinäre Konzepte und Beteiligung der Lebenswelt Zielfindung
Evaluierung	hoch – mittel	Feedbackveranstaltungen Vortragsveranstaltungen	Ergebnisdiskussion Präsentation

Tabelle 2: Phasenmodell des zeitlichen Ablaufs des PROIECT APUSENI

Situationsanalyse

Die Situationsanalyse war durch ausgeprägte interne und erste externe Maßnahmen gekennzeichnet. Bei den nach innen gewandten Aktivitäten ging es um die Planung und Abstimmung der konkreten Anwendung von Beteiligungsverfahren und der damit verbundenen Qualifizierung der Projektmitarbeiter. Neben der Verständigung über die partizipativen Arbeitsformen gab es eine erste Festlegung zu diesen wichtigen Punkten:

- Belastungsgrad und Belastungsverlauf für die Bevölkerung bzw. einzelne Dialoggruppen bezüglich Befragungs- und Beteiligungsformen
- Form der Beziehung zu den Dialoggruppen (z. B. wenige Vertrauenspersonen sind die Mittler; eine Person aus dem Dorf ins Team, Stärkung indirekter Formen wie Einbeziehung von Kindern in die Entwicklungsdiskussion)
- Durchführungsregeln für die Datenerhebungen (z. B. möglichst wenig schriftliche Befragung, eher handschriftliche Mitschriften oder Tonbänder; Regelung bezüglich Geschenken)
- Standards und Verfahrensweisen für die interne Kommunikationsform (z. B. interdisziplinäre und zeitliche Abstimmung der Interviews; Datenzuführung)

Die externen Maßnahmen reichten von den Auftakt- und Informationsveranstaltungen über die Interviews mit den Bewohner/innen, die Ergebnisvorstellungen in der Kirche in Ghetari und Ocoale sowie erste gemeinsame Vorhaben mit einzelnen Zielgruppen im Bereich der Arnikaverwertung (Frauen) und der Düngung (Männer). Außerdem fand ein Forum zur Käsevermarktung statt. Mit den Schüler/innen der Hauptschule in Ghetari entstand mit der Methode „Planning for Real“ ein Modell des Ghetari-Plateaus.

Umsetzungsphase

Die Umsetzungsphase war eingangs geprägt von zwei zentralen Fragestellungen des Partizipationskonzeptes, die vor allem die stärkere Involvierung der Akteure (Beteiligung und Kooperation) nach der Situationsanalyse betrafen:

- Wie sieht das geeignete Organisationsmodell zur kontinuierlichen Einbindung der regionalen Entscheidungsträger und Umsetzungsverantwortlichen zumindest ab der Phase der Szenarien und Maßnahmenplanung aus?
- Welches sind geeignete Kriterien, nach denen Leitprojekte bei einem Auswahlverfahren zu filtern sind, die im zweiten Jahr mit den Bewohner/innen bearbeitet werden sollten?

Um den Austausch und den Diskurs zwischen Bevölkerung und Wissenschaftlern zu etablieren, wurden zwei zentrale organisatorische Strukturen geschaffen.

- Innovationsforum: Dieses sollte als Gremium auf kommunaler Ebene (erweiterter Gemeinderat) die notwendige (politische) Abstimmung und Unterstützung gewährleisten sowie über die Implementierung zentraler Leitprojekte entscheiden. Nach einer Befürwortung werden auf der Basis der vorliegenden Beteiligungsmatrix Kooperationspartner aus dem Dorf bzw. der Region gesucht. Werden diese gefunden und ist ein Engagement zu mobilisieren, dann erfolgt eine gemeinsame Planung, Umsetzung und Evaluierung der Teilprojekte. Leitprojekte sollten dazu dienen, die Auseinandersetzung zwischen Wissenschaftlern und Akteuren auf einer sehr praktischen Ebene zu intensivieren.
- Dorfontwicklungsverein: Die Assoziation bildete die Grundlage, um initiierte Leitprojekte fortzusetzen, wie z. B. Bau und Betrieb des Informationszentrums, und weitere Ziele aus dem Entwicklungsprozess in die Umsetzung zu führen.

Neben diesen institutionalisierten Gremien wurden Workshops zu einzelnen fachlichen Themen durchgeführt. Hierzu gehörten ein „Regio-Treff“ mit Bürgermeister und Unternehmern aus dem gesamten Motzen-Land oder eine Diskussionsrunde mit den Fachbehörden der Land- und Forstwirtschaft.

Evaluierungsphase

Die Evaluierungsphase ist von Informations- und Diskussionsveranstaltungen bzw. Präsentationen der Ergebnisse aus der Leitbildentwicklung und den Leitprojekten geprägt. Diese läuft größtenteils noch parallel zur Berichtfassung und kann daher nur perspektivisch skizziert werden. Die Evaluierung wird im Rahmen eines Workshops und einer Abschlussveranstaltung stattfinden.

Partizipatives Vorgehen in Rumänien - eine Bilanz

Wie kann ein partizipatives Vorgehen in Rumänien funktionieren? Die gemachten Erfahrungen werden in Bezug auf die Akzeptanz in der Bevölkerung, bei den regionalen Akteuren sowie bei den beteiligten deutschen und rumänischen Forschern bewertet - vor dem Hintergrund der spezifischen Situation von Transformationsländern. Abschließend wird auf die drei von KARL (2000) vorgeschlagenen Kategorien zur Evaluierung von Partizipationsprozessen, wie „Umfang und Qualität des Partizipationsprozesses“, „Aufwand und Nutzen für das Projekt und die Zielgruppe (Beneficiaries)“ sowie „Wirkungen auf Ergebnisse, Projektperformance und Nachhaltigkeit“ eingegangen.

1. Partizipation und Besonderheiten eines Transformationslandes

Der Übergang von der plan- zur marktwirtschaftlichen Gesellschaftsordnung, der sich seit 1989 in Rumänien vollzieht, beinhaltet grundlegende Veränderungen, die auch ein transdisziplinäres und partizipatives Forschungskonzept stark berühren und in einem Partizipationskonzept Berücksichtigung finden müssen. Dazu gehören:

Politisch-rechtliche Aspekte

Das vorhandene Institutionengefüge befindet sich im Wandel zu einem neuen Selbstverständnis und Aufgabenprofil, verteidigt aber auch weitgehend alte Machtpositionen. Der Bürgergesellschaft fehlt es andererseits noch an organisierten Interessensvertretungen, die die Anliegen der verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen vertreten können. So werden aktuell die Interessen über politische Strukturen, über die Verwaltung und ganz stark über informelle Netzwerke von Familien bzw. Gesinnungsgemeinschaften transportiert. Bei öffentlichen Planungen und in Entwicklungsprozessen gibt es keine gängige Praxis der systematischen Beteiligung von Bürgern und Interessensgruppen in Form von Anhörungen oder gar Beteiligungen bei der Planung. Das wurde z. B. bei der Ausweisung des Naturparks Apuseni ganz deutlich. Hier hatten nicht einmal die Kommunen die Chance einer Beteiligung. Das bedeutet, dass der Wandel von der politischen Bevormundung von oben zur festen politischen Beteiligung noch nicht vollzogen ist. Die Ideen einer Private-Public-Partnership - wie sie die EU als Leitidee anbietet - sind noch wenig ausgeprägt.

Sozio-kulturelle Aspekte

Die Menschen in den Transformationsländern werden in ihren Denkgewohnheiten, Arbeits- und Lebenshaltungen durch den Systemwechsel in extremer Weise zur Umstellung gezwungen. Individualistische Vorstellungen gewinnen gegenüber kollektiven Werten an Bedeutung. Selbstdefiniertes, emanzipiertes und eigenverantwortliches Handeln wird wichtig. Andererseits wissen wir, dass die informellen Regeln in einer Gesellschaft jedoch einem höheren Beharrungsvermögen als die formalen unterliegen (KIWIT und VOIGT, 1995). Das bedeutet, dass die Werte und Normen der vergangenen Jahrzehnte und die dadurch beeinflussten Verhaltensweisen auch jetzt noch vorhanden sind, und sich gerade im sozialen und politischen Verhalten widerspiegeln. Ein Beispiel aus der Projekterfahrung ist, dass Menschen mit dem Mut zu eigenen Unternehmenskonzepten, die nicht dem gängigen Muster entsprechen, von der öffentlichen Meinung „sanktioniert“ werden.

Wirtschaftliche Aspekte

Die Marktaustauschprozesse in Transformationsländern sind nicht mehr von der zentralen Ressourcenplanung, sondern von den Mechanismen des dezentralen Güteraustausches geprägt. Die Konkurrenz um Märkte und Ressourcen wird zunehmend von den Unterschieden der regionalen und nationalen Produktivitäten bestimmt. Private Eigentumsrechte etablieren sich wieder, Neuverteilungen von wirtschaftlichen Ressourcen (z. B. Wald) erfolgen - meist verbunden mit längeren Phasen unklarer Rechtsverhältnisse und der Schwierigkeit der Bewertung bestehender Vermögenswerte. Gleichzeitig ist ein sehr großer und meist umfassender Entwicklungsbedarf vorhanden, der alle fünf von SCHUMPETER (1964) genannten Aspekte wirtschaftlichen Wandels betrifft. Es werden neue Produkte, neue Produktionsmethoden, neue Absatzmärkte und neue Bezugsquellen benötigt. Außerdem ist die Notwendigkeit zur Neuorganisation groß. Das bisher vorherrschende streng hierarchische Organisationsprinzip ist ungeeignet für eine dynamische Umwelt, wie sie jetzt gegeben ist. Deshalb ist im unternehmerischen Bereich die Freisetzung, die Sicherung und der Ausbau innovativer Fähigkeiten sehr wichtig. Für Partizipationsprozesse im Transformationsland Rumänien Im Vergleich zu Deutschland können folgende Schlüsse gezogen werden:

- Informelle Strukturen müssen wesentlich stärker reflektiert, deren Schlüsselpersonen gesucht und offiziell in den Steuerungsprozess einbezogen werden. Nur so sind über Politik und Verwaltung hinaus Ressourcen im privaten Feld zu erschließen bzw. lokale und regionale Balancen der Interessen zu erreichen.
- Politik und Verwaltung müssen unbedingt auf der Steuerungsebene eingebunden werden, da ihre Definitionsgewalt, aber auch ihre akzeptanzvermittelnde Funktion sehr hoch sind. Zentrale Voraussetzung für diese Zusammenarbeit sind von Anfang an vorliegende vertragliche Vereinbarungen mit den übergeordneten Politik- und Verwaltungsebenen sowie den Partnerkommunen, spätestens vor der Implementierung von Partizipationsprozessen. Beteiligungsmodelle, die ohne diese Ebenen und Rahmenbedingungen arbeiten, werden aller Voraussicht nach scheitern. Überall dort im Projekt, wo diese Einbindung gelang, kamen auch Erfolge zustande. Dies bedeutet, dass (ausländische) Projekte mit Personen präsent sein müssen, die vertragsfähig sind. Zu Beginn des PROIECT APUSENI wurde diese Bedeutung der Einbindung der regionalen Verantwortlichen unterschätzt.
- Veränderungsprozesse im Wirtschaftsbereich sind sehr grundsätzlich und stoßen an Grenzen, nicht nur hinsichtlich der zeitlichen Dimension und des Komplexitätsgrades, sondern auch hinsichtlich der notwendigen Ressourcen für Qualifizierungs- bzw. Pilot- und Testphasen.

- In Deutschland müssen in Entwicklungsprozessen häufig nur Teilbereiche des Wandels bewältigt werden, z. B. neue Produkte und neue Märkte. In Transformationsländern sind die Aufgabenstellungen sehr viel komplexer, da auch die anderen Aspekte des wirtschaftlichen Wandels nahezu immer mit betroffen sind.

2. Partizipation und Bevölkerungsakzeptanz

Gruppen und Personen verweigern bzw. gestalten Kommunikation bzw. Mitwirkung - je nach Interesse und Nutzenerwartung. Grundsätzlich wurde die Erfahrung gemacht, dass mit einem Partizipationsansatz von der Bevölkerung in ähnlicher Weise wie auch in Deutschland umgegangen wird. Die Bereitschaft zur Mitwirkung besteht bei einem erheblichen Teil der Bevölkerung, wenn die Ziele klar kommuniziert und in der Intensität gestaffelte Angebote offeriert werden. Als wichtig stellte sich heraus, dass

- nonverbale Aspekte von zentraler Bedeutung für die Kooperationsbereitschaft der Bevölkerung sind. Es war richtig, hier auf Methoden zu achten, die einen geringen Abstraktionsgrad und viele visuelle Möglichkeiten bieten. Unterschätzt wurden die Wahrnehmungen und Interpretationen bezüglich des Verhaltens des Teams vor Ort: Kleidung, Umgangs- und Geselligkeitsformen sowie das Arbeitsverständnis (Ist am Computer sitzen Arbeit?).
- erst sichtbare Nutzenerwartungen zur stärkeren Beteiligung führen. Forschungsziele sollten in der Anfangszeit „übersetzt“ werden in mögliche Nutzenseite für die Bevölkerung - gerade auch in interdisziplinären - meist sehr komplex formulierten Aufgabenstellungen. „Haben wir genug Wasser auf dem Plateau?“, „Können Heilkräuter unsere Einkommenssituation und Lebensqualität verbessern?“ sind Fragestellungen, die eine Kooperationsidee auf der anderen Seite entwickelt. Erst als im Projekt über Forschungsergebnisse solche Fragestellungen sichtbar und auch mit Leitprojekten in Verbindung gebracht wurden, entstand eine ernstzunehmende und zielführende Kooperation.

3. Partizipation und wissenschaftliches Selbstverständnis

Für viele deutsche und für alle rumänischen Wissenschaftler war Aktionsforschung neu und musste erst in die eigene Arbeitsweise und das eigene Selbstbild eingearbeitet werden. Festzuhalten ist:

- Berufliche Selbstverständnisse und Kernkompetenzen können die Einführung partizipativer und transdisziplinärer Ansätze hemmen bzw. fördern. Ethnographie und Sozialwissenschaften bringen Erfahrungen mit Methoden aus subjektbezogener Forschung mit, naturwissenschaftliche Disziplinen dagegen arbeiten häufig mit Forschungsobjekten, die nicht reaktiv sind. Die Naturwissenschaften gehen deshalb häufiger von einer Haltung aus, dass allein die Fakten und die daraus abzuleitenden Aspekte evident sind und diese nicht, wie bei den erstgenannten Disziplinen, im Dialog mit den Beforschten zu begründen sind. Die Einführung von partizipativen Elementen kann für manche Fachleute irritierend und belastend sein.
- Eine spezifisch auf partizipative Verfahren ausgerichtete Methoden- und Kommunikationskompetenz ist für die Qualität des Prozesses und die Zufriedenheit der Teilnehmer/innen wichtig. Sie ist bei den meisten Wissenschaftlern nicht ausreichend ausgebildet. Daraus leitet sich ein Qualifizierungsbedarf sowohl in der Vorbereitungs- wie in der Umsetzungsphase ab. In der Startphase benötigen Mitarbeiter Informationen über Ziele, Methoden und Zeitumfang dieser partizipativer Elemente. Äußerst hilfreich ist es, wenn in dieser Phase eine grundlegende Diskussion erfolgt, wo die Schnittstellen dieses Kommunikationsprozesses mit dem jeweiligen disziplinären oder interdisziplinären Erkenntnisgewinn liegen. Eine vertiefende methodische Qualifizierung muss im Forschungsprozess - ereignisnah - durch begleitendes Coaching erfolgen. Dazu gehört auch ein kontinuierlicher Reflexionsprozess der partizipativen Aktivitäten während der Gesamtlaufzeit.
- Detailliertes Wissen um die aktuelle Situation, z. B. durch vorangegangene Analysen (Naturraum, Landschaft, Landnutzung, Rahmenbedingungen), verbunden mit der Möglichkeit, erste begründbare Entwicklungsverläufe aufzeigen zu können, führen zu Vertrauen und Achtung der Forscher und erhöhen die Akzeptanz partizipativer Formen. Diese Erfahrungen konnten durch die Präsentation fundierter Analysen und dem Aufzeigen von Perspektiven vor dem Gemeinderat und der Ortsteilversammlung in Ghetari (Februar 2002) im PROIECT APUSENI gewonnen werden.

4. Umfang und Qualität des Partizipationsprozesses

Die Qualität von Partizipationsprozessen ist an seiner Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität festzumachen. Die Strukturqualität kann über Aspekten wie kompetente Mitarbeiter/innen, vorhandene Zugänge zur Zielgruppe oder ausreichende zeitliche und finanzielle Ressourcen festgemacht werden. Die Prozessqualität definiert sich über die vorhandene oder zugeführte Fachlichkeit, die Zielorientierung, die Konfliktkultur, die angepassten Instrumente der Kommunikation sowie dem Ausmaß der (geschlechtsdifferenzierten) Unterstützung der Teilnehmer/innen in diesem Entwicklungsprozess. Als Fazit kann gezogen werden:

- Das eingangs dieses Kapitels beschriebene Partizipationskonzept hat sich im PROIECT APUSENI bewährt. Im Besonderen gilt dies für die unterschiedliche Intensität und die differenzierten Arbeitsformen, mit der die Bevölkerung an den einzelnen Themen und Projekten mitarbeiten konnten. Diese entsprachen weitestgehend den Anforderungen sowohl von Seiten der Forschenden als auch jenen der Akteure. Der zeitliche Umfang war für die Bevölkerung leistbar. Den Mitarbeiter/innen des PROIECT APUSENI war bewusst, dass durch die begrenzte Bewohnerzahl auf dem Plateau die Belastung gut gesteuert werden musste. Diese Steuerung war insbesondere in der Anfangsphase wichtig, in der jede Disziplin Informationen hinsichtlich der zeitlichen Planung einzelner Maßnahmen, Abstimmung mit den Arbeitsspitzen in der Landwirtschaft bzw. der Präsenz der Bewohner/innen in Ghetar sammeln musste.
- Mit der Einführung der „Steuerungsgruppe“ (erweiterter Gemeinderat plus Projektmitarbeiter/innen) fand sowohl strukturell wie auch hinsichtlich der Prozessqualität eine Optimierung statt. Die Akzeptanz des Verfahrens stieg, mit Zielen und Konfliktfeldern konnte besser umgegangen werden.
- Die Qualität des Partizipationsprozesses wurde durch festgelegte und weitestgehend auch eingehaltene Standards abgesichert. Dazu gehörte eine fachliche interdisziplinäre Vorbereitung der Aufgabenstellung sowie ein organisatorisches „Briefing“ des Teams, das die Zielsetzung, die Methodik und den Ablauf der Maßnahme festlegte und zum Teil auch übte. Ein weiterer Standard war eine Evaluierung mit den beteiligten Akteuren - verbunden mit einer Nachbesprechung im Forscherteam. Sowohl die Vorbereitung als auch die Evaluierungen der einzelnen Maßnahmen führte im Verlauf des Projektes zum Aufbau einer Methodenkompetenz im Forschungsteam und zu immer mehr eigenständigen Handeln der Projektmitarbeiter bzgl. der Beteiligungsverfahren.
- Die Phasen der Planungen der Öffentlichkeitsarbeit waren konzeptionell zielführend. Die Inhalte wurden jedoch erst dann stimmig vermittelt, als die Projektmitarbeiter/innen diese selber übernahmen bzw. diese zusammen mit der Steuerungsgruppe koordinierten. Eine Auslagerung der Öffentlichkeitsarbeit für das Projekt an „fernstehende“ Werkvertragsnehmer, wie es am Anfang geplant und auch durch Einbeziehung einer rumänischen NGO angegangen wurde, kann nicht empfohlen werden.
- Gemeinsame Planung der Querschnittsfunktion „Partizipation“ bereits in der Startphase. Die Schwachstelle im Partizipationskonzept des PROIECT APUSENI war die unzureichende Ressourcenplanung in der Projektantragsphase. Der zeitliche Umfang für diese Aufgabe wurde unterschätzt, eine disziplinenübergreifende Planung nicht geleistet. Dieser Planungsfehler musste in der Projektlaufzeit durch unbezahlte Zusatzarbeit aller Beteiligten ausbalanciert werden.

5. Nutzen für das Projekt und die Zielgruppe

Welchen Nutzen (Beneficiaries) konnten Forscher und Zielgruppe aus diesem Partizipationsprozess ziehen? Zunächst betrachteten nur wenige Akteure die Beteiligung an der Auseinandersetzung mit dem Forschungsteam als nützlich verbrachte Zeit. Die alltäglichen Notwendigkeiten und die beruflichen Anstrengungen erlaubten nur eine eingeschränkte Zusammenarbeit. So mussten im Sommerhalbjahr Veranstaltungen in der Regel auf den Sonntag gelegt werden, teilweise sogar mit dem Gottesdienst verbunden. Diese Einschätzung veränderte sich im Rahmen der Leitprojektarbeit, da hier die Nutzenaspekte offensichtlicher wurden. Erfahrungen:

Mit Rücksicht auf jahreszeitliche Arbeitsbelastungen der ländlichen Bevölkerung sind Beteiligungsverfahren vorwiegend in die Winterzeit zu legen. Die naturwissenschaftlichen Erhebungen machen jedoch eine Präsenz der Forschenden im Sommer notwendig. Das bedeutet zum Teil erhöhte Aufwendungen, da nicht beide Aufgabenstellungen parallel abgearbeitet werden können.

Die Wirkung des partizipativen Prozesses auf die Ergebnisse der Forschungsarbeit ist nur schwer zu quantifizieren. Grundsätzlich hat sich jedoch gezeigt, dass die Projektmitarbeiter ein sehr wirklichkeitsnahes Bild der Bevölkerung und der sozialen und wirtschaftlichen Rahmendaten erhalten haben. Nicht zuletzt sind Vertrauen und Kooperation Grundlage für die verschiedenen Erhebungsmethoden, im Besonderen im Bereich der sozialen und wirtschaftlichen Themen.

Nachhaltige Wirksamkeit: Im Falle des PROIECT APUSENI wurde ein Verein zur Dorfentwicklung gegründet. Damit sind die Grundlagen für eine langfristige Trägerschaft des Entwicklungsprozesses geschaffen. Erfahrungen mit dieser neuen selbstverwalteten Kooperationsform müssen noch gesammelt und allgemein akzeptierte Verfahrenstechniken im Verein zu Lösungsentwicklungen noch eingeführt werden. Eine kontinuierliche Begleitung des Vereins über den Forschungsprozess hinaus würde den Entwicklungsprozess stabilisieren.

Links

- Homepage des PROIECT APUSENI: www.proiect-apuseni.org
- Tourismusangebot Apuseni-Gebirge: www.apuseni.de

Weitere Infos

Josef Bühler

neuLand - Werkstatt für Regionalentwicklung und Tourismus GbR

Esbach 6, D-88326 Aulendorf

Telefon: 07525-91044, Fax: 07525-91045

eMail: info@neuLand.info

Internet: www.neuLand.info

[\[zum artikelanfang\]](#) [\[zum seitenanfang\]](#)